

## BAB II

### LANDASAN TEORI

Pada bab ini dijelaskan landasan teori yang digunakan pada penelitian. Teori yang digunakan pada penelitian ini adalah teori mengenai keinginan melamar, generasi Y, *employer branding*, daya tarik perusahaan dan reputasi perusahaan. Peneliti juga merumuskan hipotesis penelitian yang menjadi fokus penelitian ini. Pada akhir bab ini, peneliti menampilkan model penelitian agar mempermudah bagi para pembaca.

#### A. Keinginan Melamar

Keinginan diasumsikan untuk menangkap faktor motivasional yang mempengaruhi suatu perilaku. Keinginan merupakan indikasi seberapa kuat seseorang ingin mencoba, seberapa kuat usaha yang telah direncanakan untuk digunakan dalam rangka untuk melakukan suatu perilaku. Sebagai aturan umum, semakin besar keinginan untuk melakukan perilaku, semakin besar perilaku tersebut dimunculkan (Ajzen, 1991).

Kemampuan sikap dalam memprediksi perilaku aktual telah menjadi fokus ilmu psikologi sosial sejak 1920s ( Highhouse et al, 2003). Teori yang umum digunakan dalam menjelaskan tindakan yang dilakukan manusia adalah *theory of reasoned action* yang dinyatakan oleh Fishbein dan Ajzen 1975. Berdasarkan teori tersebut perilaku manusia merupakan puncak dari rangkaian rasional dari kognisi seseorang (Highhouse et al, 2003). Secara keseluruhan, *theory of reasoned action* menyatakan bahwa faktor yang

paling dekat yang menentukan perilaku adalah keinginan atau niat (*intentions*) untuk melakukan sesuatu dan keinginan tersebut merupakan fungsi dari sikap terhadap perilaku dan norma subjektif (Highhouse et al, 2003).

Sikap tersebut mempengaruhi perilaku untuk menguatkan pengaruh keinginan untuk terikat pada perilaku tersebut. Keinginan juga berasal dari persepsi kepantasan sosial dari perilaku berdasarkan prinsip tersebut, hubungan sikap perilaku lebih kuat pada tingkat sikap dan perilaku yang diukur pada level kekhususan. Dalam hal ini, untuk memprediksi apakah seseorang akan melamar pekerjaan di suatu perusahaan maka harus diketahui terlebih dahulu keinginan melamar di perusahaan pada orang tersebut. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Highhouse et al (2003), keinginan melamar diukur dengan menggunakan lima item. Item- item tersebut berupa menerima tawaran pekerjaan, menjadikan perusahaan sebagai pilihan pertama, datang saat mendapat undangan wawancara pekerjaan, menggunakan usaha terbaik agar dapat bekerja di perusahaan tersebut dan merekomendasikan perusahaan pada teman.

## **B. Generasi Y**

Generasi Y adalah generasi yang lahir pada tahun 1981-1999 (Bolton et al, 2013). Generasi Y juga dikenal juga sebagai generasi milenia. Kelebihan dari generasi Y adalah kemampuannya dalam melakukan pekerjaan yang berbeda dalam waktu yang hampir bersamaan (Cascio, 2013).

Bagi generasi Y, tempat kerja yang menarik adalah tempat kerja yang adil, mendukung, dan peduli secara sosial (Luscombe, Lewis & Bigs, 2013). Selain itu, generasi Y juga akan menikmati pekerjaannya dan terlibat dalam pekerjaan yang menantang (Luscombe, Lewis & Bigs, 2013). Apabila hal tersebut tidak terpenuhi, maka generasi Y akan mudah merasa bosan dan akhirnya memutuskan untuk keluar dari tempat kerja (Cascio, 2013).

Saat ini generasi Y telah masuk dalam angkatan kerja. Jumlah generasi Y yang telah masuk dalam angkatan kerja berbeda di setiap negara. Namun demikian, generasi Y telah menjadi generasi mayoritas pada pasar tenaga kerja. Pada masa-masa mendatang perusahaan akan terus menghadapi masuknya generasi Y di lingkungan perusahaan mereka. Hal itu disebabkan karena, generasi terdahulu akan memasuki usia pensiun sehingga keberadaan mereka harus diganti. Oleh karena itu, perusahaan akan menghadapi generasi Y beserta kelebihan dan kekurangan yang dimiliki generasi tersebut.

Pembagian generasi berdasarkan tahun lahir, ternyata tidak begitu saja dapat digeneralisasikan. Tahun lahir bukan hanya penentu apakah seseorang termasuk dalam generasi tertentu (*baby boomer*, generasi X atau generasi Y). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Roongreerungsuke & Liefoghe (2013) ternyata terdapat perbedaan karakteristik generasi Y di negara yang satu dengan yang lain. Perbedaan tersebut terjadi pada faktor yang melatarbelakangi mereka memilih pekerjaan atau perusahaan. Dalam penelitian tersebut, Roongreerungsuke & Liefoghe (2013) menggunakan subjek penelitian yang berasal dari Cina, India dan Thailand. Generasi Y di

Cina menyatakan bahwa mereka mencari pekerjaan yang sesuai dengan minat dan spesialisasi mereka. Selain itu, perusahaan tersebut juga sudah terkenal memberikan penawaran berupa gaji yang baik dan juga memberikan kesempatan bagi mereka untuk mempelajari hal yang baru. Berbeda dengan generasi Y di Cina, generasi Y di India menilai bahwa lokasi yang nyaman adalah faktor yang paling penting dalam memilih tempat kerja. Disisi lain, generasi Y di Thailand menilai bahwa stabilitas dan keberlanjutan organisasi adalah faktor yang paling penting. Selain itu, gaji yang baik dan kesejahteraan juga menjadi perhatian generasi Y di Thailand.

### ***C. Employer Branding***

Dari sisi manajemen sumber daya manusia, karyawan merupakan salah satu aset yang berharga bagi perusahaan. Mempekerjakan karyawan yang tepat untuk menduduki jabatan tertentu adalah tujuan dari setiap perusahaan. Karyawan yang sesuai akan dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Perusahaan akan memiliki daya saing sehingga dapat bertahan dalam situasi apapun. Oleh karena itu, pada saat ini telah terjadi perang memperebutkan karyawan. Namun demikian hanya karyawan yang terbaik yang dicari oleh perusahaan.

Banyak perusahaan yang menghadapi kesulitan dalam menemukan karyawan yang terbaik. Hal tersebut dikarenakan perusahaan lain juga melakukan yang sama (Elving, Westhoff, Meeusen, & Schoonderbee, 2013). Selain itu, ketersediaan tenaga kerja dengan keterampilan yang tinggi akan

terus mengalami penurunan hingga tahun 2020 (Dobbs, Lund, & Madgavkar, 2012). Perusahaan perlu melakukan suatu tindakan untuk memenangkan persaingan tersebut. Pada akhirnya tindakan agar perusahaan dapat memenangkan persaingan memperebutkan karyawan terbaik mengarah pada *employer branding*.

*Brand* adalah aset yang paling berharga bagi perusahaan. Perusahaan pada umumnya memfokuskan *branding* melalui pengembangan *brand* produk dan perusahaan. *Branding* produk dan jasa telah menjadi bagian signifikan dalam strategi pemasaran. Perusahaan telah melakukannya selama bertahun-tahun. Dengan *branding* Sejumlah produk dan jasa telah dikenal diseluruh dunia dan membantu menciptakan pasar (Martin & Hetrick, 2006).

Kekuatan dan fungsi dari *brand* perusahaan adalah memiliki kemampuan untuk “melihat keluar” dengan memperoleh keuntungan pada perusahaannya (Martin & Hetrick, 2006):

1. Membangun kepercayaan jangka panjang dengan meningkatkan kesetiaan pelanggan dan meyakinkan pelanggan mengenai keuntungan yang didapat dari produk dan jasanya.
2. Mengurangi biaya “*customers’s search*” mengenai kualitas dan layanan serta menyediakan keuntungan psikologis padanya.
3. Memastikan pengulangan pembelian, membantu pengembangan produk baru, memfasilitasi segmentasi pasar dengan mengkomunikasikan secara langsung pada pelanggan yang berniat terhadap produk atau jasa, dan memfasilitasi penetapan harga premium.

*Corporate branding*, juga dikenal karena kemampuannya untuk “melihat ke dalam” berkaitan dengan mengikat hati dan pikiran karyawan. Pemasar tahu bahwa *corporate branding* bergantung pada hati dan pikiran karyawan. Nilai-nilai *brand* disampaikan oleh karyawan yang ada dalam suatu perusahaan.

Hingga pada akhir abad 20, kebanyakan orang hanya akan mengasosiasikan istilah *brand* dengan produk dan jasa. Istilah tersebut kini digunakan secara lebih luas. Istilah *brand* digunakan untuk mendeskripsikan segala sesuatu yang membawa identitas berbeda, dan reputasi, baik atau buruk yang diasosiasikan pada identitas tersebut (Barrow & Mosley 2005).

Saat ini *branding* digunakan pada pengelolaan sumber daya manusia. Penerapan prinsip *branding* pada manajemen sumberdaya manusia dikenal dengan istilah *employer branding*. Terjadi peningkatan penggunaan *employer branding* untuk menarik calon karyawan dan mempertahankan karyawan. Hal tersebut terjadi karena sebagai tenaga kerja potensial yang mencari aspek positif dari citra perusahaan, kemungkinan besar mereka akan mengidentifikasi dengan *brand* dan kemungkinan besar akan mencari status keanggotaan organisasi guna menambah citra diri yang organisasi janjikan (Backhaus & Tikoo, 2004).

Ada tiga keuntungan *employer branding* menurut penelitian yang dilakukan oleh Hewitt associates, The Conference Board dan The Economist dalam Barrow & Mosley (2005). Secara umum keuntungan tersebut berupa meningkatkan rekrutmen, retensi dan keterikatan/ komitmen karyawan.

Ketiga faktor tersebut dapat berkontribusi secara signifikan pada keseluruhan kinerja bisnis (Barrow & Mosley, 2005).

1. *Lower Cost*

Peran utama dari suatu *brand* adalah memberikan nilai tambah. *Employer brand* yang kuat dapat mengurangi biaya-biaya. Pengurangan biaya yang paling signifikan adalah pada bagian rekrutmen. Biaya merekrut dan mengganti karyawan merupakan beban dalam kebanyakan industri. Pada umumnya biaya mengganti karyawan sebesar setengah dari gaji tahunan karyawan tersebut. Dengan demikian, apabila *turnover* karyawan di suatu perusahaan rendah, maka perusahaan tersebut akan memperoleh sejumlah keuntungan yang berkaitan dengan biaya.

2. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Permasalahan pada kebanyakan organisasi adalah “*living the brand*”. Hal tersebut mengikuti suatu pengakuan bahwa diferensiasi dalam pasar biasanya percaya pada kualitas keseluruhan dari pengalaman pelayanan dan pengalaman tersebut dipercayakan pada cara seorang karyawan berperilaku pada pelanggan. Pemahaman karyawan terhadap *customer brand proposition* sangat penting. Hal tersebut membutuhkan komitmen karyawan pada perusahaannya.

### 3. Hasil Keuangan ( *Financial Results*)

Pada akhirnya, usaha perusahaan dalam mengurai biaya dan meningkatkan kepuasan pelanggan akan berdampak pada hasil keuangan. Mengurangi biaya dan meningkatkan kepuasan pelanggan memberikan dasar pemikiran bisnis untuk memberikan perhatian lebih besar pada *employer brand*.

Dalam melakukan *employer branding*, perusahaan perlu melakukan penelitian untuk mengetahui penilaian seseorang terhadap perusahaan. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk menyusun informasi- informasi yang akan disampaikan pada kandidat yang potensial. Informasi tersebut berupa kelebihan-kelebihan pada perusahaan yang membuatnya berbeda dari perusahaan lain. Menurut Moroko dan Uncles (2008) *employer branding* sukses dilakukan apabila perusahaan tersebut dikenal dan terlihat, memiliki *value proposition* yang sesuai dengan kandidat potensialnya dan berbeda dengan pesaingnya.

### D. Daya Tarik Perusahaan

Pada penelitian ini, daya tarik perusahaan merujuk pada istilah yang digunakan oleh Berthon et al (2005). Berthon et al melakukan penelitian yang bertujuan untuk menentukan dimensi- dimensi apa saja yang membuat seseorang tertarik pada suatu perusahaan. Penelitian tersebut dilakukan di Australia dan menghasilkan lima dimensi daya tarik perusahaan.



Daya tarik perusahaan adalah keuntungan yang didambakan oleh karyawan ketika dirinya bekerja disuatu organisasi (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Daya tarik perusahaan terdiri dari dimensi nilai sosial, nilai ekonomis, nilai minat, nilai aplikasi dan nilai pengembangan (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Nilai minat meliputi inovasi dan minat dalam produk dan layanan. Nilai sosial merujuk pada kondisi lingkungan kerja dan hubungan dengan karyawan yang lain. Nilai ekonomis berkaitan dengan keuntungan secara ekonomi. Nilai pengembangan adalah kemungkinan untuk kesempatan kerja dimasa mendatang. Nilai aplikasi meliputi kemungkinan penggunaan sesuatu yang telah dipelajari dan indikasi pada seberapa jauh organisasi berorientasi pada konsumen (Sirvertzen, Nilsen & Olafsen, 2013).

Tujuan mengetahui hal-hal apa saja yang membuat calon karyawan tertarik pada perusahaan adalah tahap awal dalam *employer branding*. Setelah itu, perusahaan melakukan penilaian pada perusahaannya. Hasil penilaian tersebut selanjutnya, digunakan untuk membandingkan apakah perusahaannya sudah menarik atau belum. Dengan demikian perusahaan dapat menentukan langkah- langkah selanjutnya agar perusahaan terlihat menarik. Berkaitan dengan usaha perusahaan untuk mendapatkan karyawan terbaik dan memenangkan *war for talent*, bahwa informasi mengenai daya tarik perusahaan dapat digunakan saat proses rekrutmen. Perusahaan mengkomunikasikan pada para kandidat bahwa perusahaannya memberikan tawaran- tawaran yang dapat menarik kandidat untuk dapat bekerja di perusahaan tersebut.

Pada penelitian- penelitian yang dilakukan di beberapa negara menggunakan skala *EmpAt* dihasilkan perbedaan dimensi (Saini, Rai & Chaudhary, 2014; Sirvertzen, Nilsen & Olafsen, 2013). Perbedaan tersebut disebabkan oleh perbedaan budaya di setiap negara (Sirvertzen, Nilsen & Olafsen, 2013). Oleh karena itu, perusahaan yang beroperasi di negara tertentu tidak dapat menggunakan hasil penelitian di negara lain sebagai dasar agar perusahaan terlihat menarik.

#### **E. Reputasi Perusahaan**

Reputasi perusahaan adalah kesatuan karakteristik secara sosial suatu perusahaan, ditentukan oleh tindakan yang telah dilakukan perusahaan dan kemungkinan masa depan (Sirvertzen, Nilsen & Olafsen, 2013). Selain itu Reputasi perusahaan diartikan sebagai evaluasi mengenai suatu perusahaan yang dapat diantarkan secara sosial (karakteristiknya, praktek, perilaku dan hasil, dsb) berdasarkan periode waktu tertentu diantara *stakeholders* (Smaiziene & Jucevicius, 2009). Reputasi perusahaan juga merepresentasikan ekspektasi tindakan perusahaan, dan tingkat kepercayaan, kesenangan (*favorability*) dan pengakuan ketika dibandingkan dengan perusahaan lain (Smaiziene & Jucevicius, 2009).

Istilah reputasi perusahaan telah banyak digunakan oleh peneliti terdahulu (Smaiziene & Jucevicius, 2009). Pada penelitian- penelitian terdahulu terjadi pembagian- pembagian mengenai reputasi perusahaan. pembagian tersebut disebabkan karena para ahli telah mendefinisikan reputasi

berdasarkan latar belakang disiplin ilmu mereka masing-masing. Hal tersebut menyebabkan kurangnya kerjasama antar peneliti (Fombrun & van Riel, 1997). Oleh karena itu, terjadi kesulitan dalam menentukan definisi reputasi perusahaan.

Selain definisi yang berbeda-beda, terjadi juga penggunaan istilah yang disamakan dengan reputasi. Istilah yang sering disamakan dengan reputasi antara lain: *identity*, *image*, *prestige*, *goodwill*, *esteem* dan sebagainya (Wartick, 2002). Penggunaan istilah reputasi yang sering disamakan dengan *image* dapat menimbulkan kebingungan (Chun, 2005). *Image* diartikan sebagai cara perusahaan atau organisasi menampilkan dirinya pada publik, terutama secara visual (Bromley, 2000). Definisi tersebut menggarisbawahi pada fokus eksternal dan menciptakan suatu persepsi seseorang, secara khusus memberi kesan pada produk dan jasa daripada penilaian secara keseluruhan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, konsep *image* secara khusus dilihat sebagai kesan pemegang kepentingan eksternal pada produk atau jasa dari kesan pada keseluruhan perusahaan (Tracey, 2014). Disisi lain, *identity* adalah cara anggota perusahaan mengartikan perusahaannya (Bromley, 2000). Fombrun dan van riel (2004) dalam Tracey (2014), menggarisbawahi bahwa identitas adalah fungsi dari tiga konstruk utama: dari sisi karyawan mempertimbangkan perusahaan; dari sisi yang membuat perusahaan berbeda dari yang lain (menurut karyawan) ; dan dari sisi yang menghubungkan masa lalu dengan masa depan.

Fombrun dan Rindova (1996) dalam Fombrun dan van Riel (1997) mengintegrasikan pemahaman mengenai reputasi perusahaan dan mendefinisikannya sebagai representasi dari tindakan masa lalu dan hasil perusahaan yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menyampaikan nilai pada beragam pemegang kepentingan. Reputasi perusahaan mengukur kedudukan relatif perusahaan baik secara internal dengan karyawan dan eksternal dengan para pemangku kepentingan, baik dalam lingkungan yang kompetitif dan kelembagaan. Sedangkan Walker (2010) mendefinikan reputasi perusahaan sebagai sesuatu yang relatif stabil, kumpulan isu spesifik mengenai gambaran persepsi dari tindakan masa lalu perusahaan dan kemungkinan dimasa mendatang, dibandingkan dengan suatu standar.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Fombrun et al (2000) dihasilkan 6 dimensi reputasi perusahaan. Dimensi tersebut meliputi: ketertarikan secara emosi, produk dan layanan, visi dan kepemimpinan, lingkungan tempat kerja, tanggung jawab sosial dan lingkungan, dan performa keuangan.

#### **F. Hipotesis Penelitian**

Sudah banyak penelitian yang berkaitan dengan daya tarik perusahaan. Pada umumnya daya tarik perusahaan diukur untuk menentukan tingkat keefektifan *employer branding* pada suatu perusahaan. Penelitian mengenai daya tarik perusahaan disebabkan adanya fenomena *war for talent* (Bonaiuto, Dominicus, Illia, Cánovas, & Lizzani, 2013). Perusahaan saling

bersaing untuk memperebutkan karyawan yang terbaik. Karyawan yang baik tentu akan meningkatkan daya saing perusahaan saat melawan kompetitornya.

Dimensi dalam daya tarik perusahaan merupakan variabel kunci dalam ketertarikan seseorang pada proses rekrutmen (Gomes & Neves, 2011). Penelitian yang dilakukan oleh Roberson, Collins, & Oreg (2005) menemukan bahwa daya tarik perusahaan berpengaruh pada keinginan seseorang untuk melamar ke perusahaan tersebut. Keinginan seseorang untuk melamar akan dapat diprediksi melalui sejauh mana organisasi dipersepsikan. Perusahaan yang mampu mengkomunikasikan bahwa perusahaannya adalah tempat yang baik untuk bekerja akan menjadi pilihan bagi calon karyawan (Chhabra & Sharma, 2014). Berdasarkan hal tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

*H1: Daya tarik perusahaan berpengaruh positif terhadap keinginan melamar.*

Reputasi perusahaan memiliki pengaruh yang positif terhadap keinginan melamar pada diri seseorang (Alniacik, Alniacik & Erdogmus, 2012). Calon pelamar akan menilai suatu perusahaan sebelum mereka memutuskan untuk melamar. Apabila mereka menilai bahwa suatu perusahaan memiliki reputasi yang baik, maka mereka akan memiliki keinginan untuk dapat bekerja di perusahaan tersebut. Berdasarkan hal tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

*H2: Reputasi perusahaan berpengaruh positif terhadap keinginan melamar.*

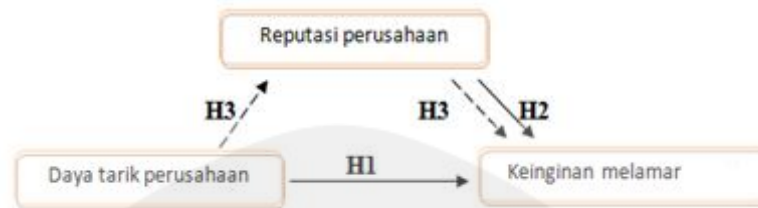
Penelitian lain menyatakan bahwa calon karyawan akan melamar ke perusahaan yang selalu masuk dalam daftar perusahaan terbaik (Saini, Rai & Chaudhary, 2014). Penelitian terdahulu juga menyebutkan adanya keterkaitan antara dimensi dalam daya tarik perusahaan dan reputasi perusahaan (Sirvertzen, Nilsen & Olafsen, 2013).

Daya tarik perusahaan memiliki pengaruh terhadap keinginan untuk melamar melalui reputasi perusahaan (Sirvertzen, Nilsen & Olafsen, 2013). Maksudnya adalah daya tarik perusahaan berpengaruh secara tidak langsung terhadap keinginan melamar. Dimensi- dimensi pada daya tarik perusahaan akan berpengaruh terhadap terbentuknya persepsi yang baik pada reputasi suatu perusahaan. Pada akhirnya reputasi perusahaan akan mempengaruhi keinginan melamar pekerjaan pada seseorang. Oleh karena itu, dalam penelitian tersebut memposisikan reputasi perusahaan sebagai variabel mediator. Berdasarkan hal tersebut, maka dirumuskan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut:

*H3: Daya tarik perusahaan memiliki pengaruh terhadap keinginan melamar dengan reputasi perusahaan sebagai mediator.*

## **G. Model Penelitian**

Berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dapat digambarkan suatu model penelitian. Model tersebut mempermudah peneliti menentukan metode yang digunakan pada penelitian ini.



Garis lurus menunjukkan pengaruh langsung variabel bebas (daya tarik perusahaan dan reputasi perusahaan) terhadap variabel terganggu (keinginan melamar). Garis putus-putus menunjukkan hubungan daya tarik perusahaan terhadap keinginan melamar dengan reputasi perusahaan sebagai variabel mediator.